Investasi Human Capital
Untuk Membangun Performa Organisasi Yang Lebih Baik
Eny Lestari Widarni

ISBN :978-1-716-44897-3

Dipublikasikan
05 November 2020

Janega Press
Jl. R. Tumenggung Suryo No.17, Bunulrejo, Kec. Blimbing, Malang City, East Java 65123 Indonesia

# Daftar Isi

# BAB 1.

# Memahami Human Capita

## 1.1. Pengertian Human capital

Karyawan adalah garis hidup sebuah organisasi. Sebuah organisasi tidak dapat bertahan jika tidak ada karyawan (Denisi & Griffin,2015). Organisasi berjalan dengan bantuan individu yang berkontribusi dengan cara mereka sendiri dalam kesuksesan dan produktivitasnya. Karyawan menghabiskan sebagian besar hari mereka di kantor dan berusaha keras untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Karyawan harus dimotivasi dari waktu ke waktu sehingga mereka mengembangkan rasa keterikatan terhadap organisasinya dan juga memberikan yang terbaik.

Setiap karyawan dalam masa jabatannya memperoleh beberapa rangkaian keterampilan melalui pengalaman, eksposur, pelatihan dan sebagainya yang selanjutnya meningkatkan produktivitasnya yang pada akhirnya menguntungkan organisasi. Pengetahuan dan keahlian yang dikembangkan karyawan pada waktunya untuk

lebih meningkatkan produktivitas organisasi mengacu pada sumber daya manusia. Setiap karyawan berusaha sebaik mungkin untuk mempertajam keterampilannya selama bertugas di organisasi. Sumber daya manusia didefinisikan sebagai kumpulan keterampilan, atribut, pengetahuan, keahlian karyawan yang selanjutnya memainkan peran integral dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Setiap organisasi menginvestasikan uang dan sumber dayanya untuk

melatih karyawan baru. Para karyawan pada gilirannya bekerja keras, meningkatkan pengetahuan mereka yang ada dan berkontribusi dengan cara mereka sendiri untuk meningkatkan produktivitas organisasi mereka.

Modal manusia memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan keluaran suatu organisasi. Modal berperan sebagai katalisator untuk meningkatkan produktivitas dalam organisasi. Begitu juga manusia yang berperan sebagai karyawan tanpa karyawan

organisasi tidak akan berjalan dengan baik (Nyberg &Moliterno,2019)

Human capital sebagai salah satu sumber daya yang berguna untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Tindakan strategis membutuhkan seperangkat sumber daya fisik, keuangan, human atau organisasional. Sehingga, keunggulan kompetitif ditentukan oleh kemampuannya untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya.

Human capital adalah salah satu modal penting bagi perusahaan, karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi, proses re-engineering, serta sumber mimpi dari perusahaan. Salah satu unsur yang dapat menciptakan persepsi pasar yang positif bagi perusahaan adalah personal skill yang dimiliki karyawan sehingga perusahaan dapat mengungguli persaingan dan penjualan.

Hubungan antara Human Capital, Business Performance, Intellectual capital merupakan interaksi dari

human capital, customer capital, dan structural capital. Human capital di dalam suatu organisasi memiliki potensi penuh untuk membangun orientasi pasar bagi konsumennya. Terdapat hubungan positif antara human capital dan customer capital. Sehingga investasi di human capital dapat mendorong kinerja organisasi.

## 1.2. Manajemen Human Capital

Untuk mengoptimalkan human capital dalam mendorong kinerja organisasi, diperlukan Manajemen Human Capital. Manajemen Human

Capital mengacu pada pengelolaan karyawan organisasi agar mereka berkontribusi secara signifikan dalam produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam bahasa orang awam mengelola tenaga kerja suatu organisasi mengacu pada manajemen Human Capital.

Human Capital Management mengacu pada manajemen karyawan, mempekerjakan karyawan yang tepat, melatih mereka, meningkatkan keterampilan mereka, memanfaatkan sepenuhnya pengetahuan mereka, yang pada

akhirnya menguntungkan organisasi. Manajemen Human Capital mengacu pada pengelolaan karyawan sehingga mereka berkontribusi secara efektif kepada organisasi (Sanghi,2014).

Manajemen Human Capital didefinisikan sebagai proses memperoleh, melatih, mengelola, mempertahankan karyawan agar mereka dapat berkontribusi secara efektif dalam proses organisasi.

Dengan kata sederhana, meningkatkan keterampilan yang

ada dari seorang karyawan dan mengekstraksi yang terbaik darinya mengacu pada manajemen Human Capital.

Manajemen Human Capital lebih berkaitan dengan bagaimana organisasi memperlakukan karyawan mereka? Jangan perlakukan karyawan Anda hanya sebagai buruh. Manajemen senior harus memastikan pertumbuhan dan perkembangan yang tepat waktu dari setiap individu yang peduli agar dia dapat berkontribusi secara efisien jika diperlukan.

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada proses pengelolaan orang, serta proses dan alat terkait.

Area yang termasuk dalam ranah layanan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Rekrutmen dan akuisisi bakat
2. Orientasi
3. Menejemen kemampuan
4. Retensi dan kepuasan karyawan
5. Manajemen kinerja
6. Pelatihan dan pengembangan
7. Kesehatan

8. Administrasi manfaat
9. Offboarding

Human capital menjadi sebuah elemen penting dari aset tak berwujud pada organisasi. Kekayaan tak berwujud tidak hanya human capital tetapi juga hak cipta, hubungan pelanggan, merek dan citra perusahaan. Imajinasi dan kreativitas karyawan sangat penting dalam kesuksesan bisnis.

Human capaital merupakan aset tidak berwujud yang tidak tercantum di neraca perusahaan. Aset tak

berwujud ini dapat diklasifikasikan sebagai nilai ekonomi dari pengalaman dan keterampilan pekerja. Ini termasuk aset seperti pendidikan, pelatihan, kecerdasan, keterampilan, kesehatan, dan hal-hal lain yang dihargai oleh pemberi kerja seperti kesetiaan dan ketepatan waktu (Merriman,2013).

Konsep modal manusia mengakui bahwa tidak semua pekerja setara. Namun pengusaha dapat meningkatkan kualitas permodalan tersebut dengan menanamkan modal pada pegawai berupa pendidikan,

pengalaman, dan keterampilan pegawai yang kesemuanya memiliki nilai ekonomis bagi pengusaha dan perekonomian secara keseluruhan.

Modal manusia penting karena dianggap dapat meningkatkan produktivitas dan dengan demikian menghasilkan keuntungan. Jadi, semakin banyak perusahaan berinvestasi pada karyawannya dalam pendidikan dan pelatihan mereka, semakin produktif dan menguntungkan kinerja karyawan.

Suatu organisasi yang kuat juga harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Direktur, karyawan, dan pemimpin yang membentuk sumber daya manusia organisasi sangat penting untuk keberhasilan organisai.

Sumber daya manusia biasanya dikelola oleh departemen sumber daya manusia (SDM) organisasi. Departemen ini mengawasi akuisisi, manajemen, dan optimalisasi tenaga kerja. Arahan lain termasuk perencanaan dan strategi tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan

pengembangan karyawan, serta pelaporan dan analitik.

Modal manusia cenderung bermigrasi, terutama dalam ekonomi global. Itulah sebabnya sering terjadi pergeseran dari daerah berkembang atau pedesaan ke daerah yang lebih maju dan perkotaan. Beberapa ekonom menjuluki ini sebagai penguras otak, membuat tempat-tempat yang lebih miskin semakin miskin dan yang kaya semakin kaya.

## 1.3. Komponen Human Capital

Manusia adalah komponen yang sangat penting di dalam proses pengembangan bisnis. Manusia dengan segala kemampuannya berpotensi untuk dikerahkan menjadi kinerja yang luar biasa. Setidaknya ada tiga modal tak tampak mata didalam diri manusia yang berpotensi mendorong produktifitas kerja sumber daya manusia sebagai berikut :

- Modal intelektual
- Modal emosional
- Modal sosial

Modal manusia berpotensi mendorong kinerja yang optimum apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahana kerja yang mendukung (Chatterjee,2019).

**Modal Intelektual**

Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola tantangan dalam kehidupan. Banyak pakar yang mengatakan bahwa modal intelektual sangat besar peranannya

dalam menambah nilai suatu kegiatan. Berbagai perusahaan yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah perusahaan yang terus- menerus mengembangkan sumber daya manusianya (Sargiacomo,2019).

Kekayaan intelektual adalah nilai pengetahuan, keterampilan, pelatihan bisnis, atau informasi kepemilikan perusahaan atau organisasi, atau informasi kepemilikan apa pun yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Modal intelektual

dianggap sebagai aset dan dapat didefinisikan secara luas sebagai pengumpulan semua sumber daya informasi yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk mendorong keuntungan, memperoleh pelanggan baru, menciptakan produk baru, atau meningkatkan bisnis. Ini adalah jumlah dari keterampilan karyawan, proses organisasi, dan hal-hal tak berwujud lainnya yang berkontribusi pada keuntungan perusahaan. Beberapa himpunan bagian dari modal intelektual termasuk modal manusia, modal informasi,

kesadaran merek, dan modal instruksional.

Modal intelektual adalah aset bisnis, meskipun mengukurnya adalah tugas yang sangat subjektif. Aset untuk perusahaan-perusahaan ini tidak dicatat di neraca sebagai "modal intelektual"; sebaliknya, sejauh mungkin, itu diintegrasikan ke dalam kekayaan intelektual (sebagai bagian dari intangible dan goodwill di neraca), yang dengan sendirinya sulit untuk diukur. Perusahaan menghabiskan banyak waktu dan sumber daya untuk

mengembangkan keterampilan manajemen dan melatih karyawan mereka di bidang bisnis tertentu untuk menambah 'kapasitas mental', dalam arti tertentu, perusahaan mereka. Modal yang digunakan untuk meningkatkan modal intelektual menguntungkan perusahaan, meskipun sulit diukur, tetapi merupakan sesuatu yang dapat memberikan kontribusi terhadap nilai bisnis selama ini.

Intellectual Capital bersifat elusive, tetapi sekali ditemukan dan dieksploitasi akan memberikan

organisasi basis sumber baru untuk berkompetisi dan memenangkan persaingan. Intellectual capital sebagai istilah yang diberikan untuk mengkombinasikan intangible asset dari pasar, intellectual property, infrastruktur dan pusat manusia yang menjadikan suatu perusahaan dapat berfungsi (Marr,2012).

Intellectual capital sebagai materi intelektual (pengetahuan, informasi, intellectual property, pengalaman) yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan dan suatu

kekuatan akal kolektif atau seperangkat pengetahuan yang berdaya guna. Intellectual capital sebagai penggunaan efektif dari pengetahuan (produk jadi) sebagaimana beroposisi terhadap informasi. Karena sifat dan karakteristik samar dari modal intelektual, Intelektual capital juga disebut sebagai aset tidak berwujud dan lingkungan. Intelectual Capital adalah gabungan antara seluruh hubungan dari dalam dan luar organisasi dengan konsumen. Terdapat tiga bagian dari intelektual capital yaitu:

1. Human capital : pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kapasitas manusia untuk dikembangkan dan menjadi sebuah inovasi di dalam organisasi.
2. Social capital : sebuah struktur, jaringan dan prosedur yang bisa diperoleh oleh seseorang dan berkembangnya intelektual capital yang dapat dilihat dari stok dan aliran pengetahuan yang bersumber dari

hubungan di dalam dan diluar organisasi.

3. Organizational capital : pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi di lembagakan dan disimpan di dalam data base, petunjuk petunjuk dan lain-lain.

Ketiga konsep Intelectual Capital ini mengindikasikan bahwa di saat seseorang menggunakan pengetahuannya, Human Capital akan semakin meningkat dengan hubungan diantara mereka (Social Capital) untuk memajukan pengetahuan yang di lembagakan

oleh organisasi (Organizational Capital).

## Modal Emosional

Semua orang mengenal orang-orang yang kaya dan pintar, tetapi tampaknya tidak dapat melakukan banyak hal dalam hidup mereka karena kegagalan pribadi. Mereka kekurangan modal emosional. Dalam ilmu ekonomi, modal adalah kekayaan finansial dan aset lain yang dimiliki oleh seseorang atau organisasi yang memberikan penghasilan. Sosiolog dan psikolog

secara metaforis memperluas gagasan ini untuk memasukkan modal budaya, modal sosial, dan modal manusia.

Modal budaya mencakup aset non-keuangan yang mendorong kesuksesan, termasuk pendidikan, kecerdasan, gaya, dan penampilan fisik. Modal sosial mencakup manfaat memiliki hubungan dengan orang dan kelompok, termasuk keluarga, klub, tempat kerja, dan organisasi lain. Sumber daya manusia mencakup pengetahuan, kebiasaan, ciri kepribadian, dan

kreativitas yang memungkinkan orang untuk sukses secara ekonomi (Brewer & Picus, 2014). Tak satu pun dari ini secara eksplisit menyebutkan emosi, jadi kita memerlukan gagasan tambahan tentang modal emosional. Sumber daya emosional apa yang memungkinkan orang untuk sukses dalam kehidupan ekonomi dan pribadi mereka?

Berikut adalah daftar modal emosional. Harga diri adalah memiliki opini keseluruhan yang positif tentang diri Anda,

menghargai ide dan kemampuan Anda sendiri. Pengaturan diri adalah kemampuan untuk mengontrol perilaku yang tidak diinginkan seperti makan berlebihan atau menyalahgunakan alkohol. Energi emosional adalah kapasitas untuk memotivasi tindakan dengan emosi positif seperti antusiasme. Kemelekatan adalah kemampuan untuk membentuk ikatan emosional dengan orang-orang yang berharga. Ketahanan adalah kekuatan untuk menanggapi tantangan hidup dengan bangkit kembali dan bergerak maju, bahkan mungkin menjadi lebih baik

dari sebelumnya. Kesepakatan adalah kemampuan untuk bergaul dengan baik dengan orang lain dengan bersikap hangat, ramah, dan bijaksana. Optimisme adalah keyakinan bahwa hidup akan berhasil, berlawanan dengan pola neurotik dari kekhawatiran yang berlebihan (Ward & McMurray,2016).

Modal emosional meliputi harga diri, pengaturan diri yang tinggi, energi emosional, keterikatan, keuletan, keramahan, dan optimisme. Seperti jenis modal lainnya, individu dapat

bervariasi sejauh mana mereka memiliki sumber daya emosional tersebut (Joslyn,2015).

Seperti aspek kepribadian lainnya, penyebab modal emosional mungkin bersifat genetik, epigenetik, pembelajaran, atau pilihan. Genetik berarti bahwa karakteristik Anda seperti optimisme diwariskan melalui gen yang Anda dapatkan dari orang tua kandung Anda. Epigenetik berarti bahwa gen dihidupkan atau dimatikan oleh modifikasi kimiawi yang dihasilkan dari lingkungan termasuk saat Anda

berada di dalam rahim ibu Anda. Misalnya, orang tua yang menderita gizi buruk atau stres dapat menghasilkan modifikasi epigenetik pada keturunannya. Pembelajaran dimulai segera setelah otak cukup berkembang untuk membentuk koneksi sinaptik baru yang dapat memengaruhi bagaimana situasi baru dipahami dan ditindaklanjuti. Terakhir, ada saat-saat ketika pilihan seperti menghindari orang berbahaya dapat memiliki efek jangka panjang pada sumber daya masa depan seperti energi emosional.

## Modal Sosial

Istilah modal sosial mengacu pada produk positif dari interaksi manusia. Hasil positif mungkin berwujud atau tidak berwujud dan dapat mencakup informasi yang berguna, ide inovatif, dan peluang masa depan. Ini dapat digunakan untuk menggambarkan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi yang dapat dikaitkan dengan hubungan dan jaringan pribadi, baik di dalam maupun di luar organisasi. Ini juga dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan pribadi dalam perusahaan yang membantu membangun

kepercayaan dan rasa hormat di antara karyawan, yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan.

Modal sosial memungkinkan sekelompok orang untuk bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran bersama. Hal ini memungkinkan komunitas atau organisasi, seperti perusahaan atau organisasi nirlaba, untuk berfungsi bersama secara keseluruhan melalui kepercayaan dan identitas bersama, norma, nilai, dan hubungan timbal balik. Sederhananya, modal sosial

menguntungkan masyarakat secara keseluruhan melalui hubungan sosial. Dengan demikian, kajian tentang bagaimana modal sosial bekerja atau gagal bekerja termasuk dalam ilmu-ilmu sosial (Clayton & Sadler,2014).

Meskipun istilah modal sosial mungkin telah digunakan baru-baru ini, konsep itu sendiri - bahwa hubungan sosial dapat memberikan hasil yang produktif bagi individu atau kelompok - telah dieksplorasi selama beberapa waktu. Ini biasanya digunakan untuk menggambarkan

tanggung jawab sipil dan sosial atau bagaimana anggota komunitas bekerja sama untuk hidup harmonis dan bersama. Ketika digunakan dalam konteks ini, definisi tersebut murni sosial tanpa implikasi finansial.

Tetapi istilah tersebut dapat memiliki arti yang berbeda tergantung bagaimana penerapannya. Padahal, modal sosial tidak lagi sempit dan lokal. Konsep ini biasanya digunakan untuk menggambarkan hubungan yang membantu berkontribusi pada kesuksesan bisnis. Ini bisa dibilang

dianggap sama berharganya dengan modal finansial atau manusia. Jaringan, penggunaan internet adalah contoh utama bagaimana modal sosial bekerja dalam arti bisnis. Ini memungkinkan para profesional untuk membentuk hubungan sosial dan seringkali global dalam banyak variasi. Secara praktis, diperkirakan hingga 85% pekerjaan diisi melalui jaringan informal daripada melalui daftar pekerjaan. Itulah modal sosial yang sedang beraksi.

## Internet dan Modal Sosial

Internet telah merevolusi modal sosial, secara efektif menciptakan koneksi sosial dalam jumlah tak terbatas yang cocok untuk setiap kesempatan (Gaol,et,al,2014). Sebagai contoh: Pengguna Airbnb, Uber, dan eBay dapat menggunakan modal sosial untuk membuat pilihan berdasarkan ulasan pengguna sebelumnya. Orang yang sama berkontribusi pada modal sosial dengan meninggalkan ulasan mereka nanti. Perusahaan yang memiliki situs menggunakan ulasan

sebagai komponen penting dari program kendali mutu mereka.

Situs jejaring sosial seperti Facebook memperkuat ikatan berdasarkan minat pribadi, seperti hobi, pengalaman masa lalu, berbagi kampung halaman, atau perusahaan sebelumnya.

Media sosial juga merupakan sumber utama modal sosial bagi pemilik usaha kecil yang dapat memamerkan produk dan layanan mereka secara online secara efektif,

jika lebih murah, daripada perusahaan besar.

## Penyimpangan Modal Sosial

Banyak orang percaya bahwa keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada tingkat modal sosial yang tersedia. Inilah mengapa modal sosial selalu dikaitkan dengan perubahan positif. Tapi itu tidak selalu benar. Meskipun terdapat keuntungan yang berbeda dari modal sosial, ia dapat digunakan untuk tujuan manipulatif atau destruktif.

Kelompok berbahaya, seperti geng dan kartel narkoba, seringkali menggunakan modal sosial untuk memperkuat ikatan di dalam kelompok dan merekrut anggota baru. Demikian pula, sekelompok eksekutif perusahaan mungkin berkolusi untuk memanipulasi dan harga pasar untuk mengusir persaingan. Munculnya kelompok-kelompok tersebut dapat mengurangi modal sosial suatu lingkungan atau kota secara keseluruhan. Penduduk dan bisnis lokal menderita, dan calon

pelanggan menghindari daerah tersebut.

# BAB 2.

# Investasi Human Capital

## 2.1. Investasi Human Capital

Organisasi berjalan karena adanya manusia yang manjadi bagian dari organisasi yang menjalankan aktivitas organisasi. Semakin baik kualitas manusia yang bekerja didalam organisasi, tentunya membuat organisasi tersebut semakin baik pula (Ford,et al,2011).

Berinvestasi pada sumber daya manusia, sama halnya dengan berinvestasi di instrument keuangan lainnya. Yaitu membiayai investasi, mengelola investasi dan mengukur serta mengendalikan investasi.

Hanya saja investasi di bidang sumber daya manusia tidak langsung dirasakan manfaatnya atau pertumbuhan investasinya seperti di instrument keuangan.

Investasi di human capital berupa penumbuhan aset tidak nampak yang berada pada diri manusia tersebut. Namun, secara keuangan dapat dihitung imbal hasil investasi pada investasi human capital.

## 2.2. Menghitung Human Capital Investment

Untuk menghitung secara keuangan pada investasi human capital dapat dihitung peningkatan kinerja sumber daya manusia yang berdampak pada kinerja keuangan sebagai berikut:

1. **Revenue per Employee**

Revenue per employee merupakan pengukuran berapa besar pendapatan organisasi per karyawan yang bekerja kepada organisasi. Semakin besar pendapatan perusahaan per karyawan semakin

produktif kinerja karyawan secara keseluruhan. Investasi sumber daya manusia dapat diukur dengan cara tersebut yaitu menghitung berapa peningkatan pendapatan organisasi sebelum dilakukan investasi pada human capital dan sesudahnya.

Secara umum ukuran revenue per employee digunakan untuk mengukur berapa besar kontribusi perkaryawan yang bekerja pada organisasi terhadap pendapatan perusahaan. Dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

Total Revenue / Total Karyawan

2. **Human Capital Revenue Factor (HORF)**

Berbeda dengan revenue per employee yang berfokus pada rasio pendapatan dan total karyawan, Human Capital Revenue berfokus pada proses dimana suatu pekerjaan yang sama diukur dari sudut pandang waktu dan kualitas hasil penyelesaian pekerjaan sebelum dan sesudah dilakukan investasi pada human capital. Semakin cepat suatu pekerjaan diselesaikan dengan kualitas pekerjaan yang membaik

semakin meningkat human capital pada karyawan. Karyawan yang terampil mungkin dibayar lebih mahal dari pada karyawan yang kurang terampil tetapi hasil karya yang diberikan karyawan terampil bisa lebih baik dan diselesaikan lebih cepat sehingga ketika ditotal dalam waktu yang sama kontribusi hasil karyawan terampil tersebut lebih menguntungkan perusahaan dari pada yang kurang terampil.

### 3. Human Economic Value Added (HEVA)

Tujuan dari ukuran ini adalah untuk menentukan bahwa tindakan manajerial telah menambah nilai ekonomis, bukan hanya laporan keuangan yang diberikan secara umum. HEVA merupakan turunan dari EVA (Economic Value Added) yaitu:

EVA (Economic Value Added) = Net operating profit after tax – the cost of capital

Dalam perhitungan HEVA, melibatkan aspek Sumber Daya Manusia, yakni berapa banyak jam kerja penuh (fulltime) yang telah dilakukan oleh karyawan yang dapat menghasilkan laba bersih setelah cost of capital . HEVA itu dengan cara:

HEVA = Net operating profit after tax – cost of capital FTEs (Full Time Employees)

Semakin tinggi nilai HEVA maka semakin tinggi keuntungan yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini

berarti bahwa secara finansial, pelaksanaan program human capitalmanagement baik.

### 4. Human capital Cost of Factor (Human Capital )

Dalam menghitung besaran Human Capital ini maka perlu diketahui konsep-konsep mengenai biaya human capital. Terdapat empat prinsip biaya human capital
yaitu:

- Gaji dan tunjangan-biaya bagi karyawan
- Bayar biaya untuk kontingen

- Biaya ketidakhadiran
- Biaya Turnover

Dari prinsip diatas, pembayaran kompensasi tunai yang sedang berjalan (current) dan tidak termasuk pembayaran kompensasi jangka panjang. Benefit cost adalah sejumlah uang yang dibayarkan sebagai biaya oleh perusahaan untuk mendapatkan jasa-jasa atau manfaat dari karyawan. Absteeism, merupakan biaya perusahaan untuk karyawan tidak mengerjakan tugas yang diberikan. Turnover, merupakan biaya yang dikeluarkan

oleh perusahaan termasuk pemberhentian karyawan dan biaya penempatan. Keuntungan dan kerugian yang berada dalam kurva pembelajaran produktivitas adalah kombinasi dari biaya kompensasi tunai , biaya peluang, ketidak hadiran

Dan perputaran keluar dan masuknya karyawan merupakan total biaya dari human capital dalam organisasi. Maka Human capital Cost of Factor dapat dirumuskan menjadi:

Human Capital CF = Pay + Benefit + Contingent labor + Absense + Turnover

Berdasarkan persamaan tersebut, apabila nilai Human capital Cost of Factor yang diperoleh tinggi, maka program human capital yang dilakukan buruk, karena karyawan tidak mampu memberikan hasil yang terbaik dan memberikan pengeluaran yang tinggi.

## 5. Human capital value added

Human capital value added diperoleh dari rasio pengurangan penjualan dengan total pengeluaran dan kompensasi dan benefit cost per jumlah waktu kerja penuh yang diberikan oleh karyawan. Ukuran ini dirumuskan dengan:

Human Capital VA = REVENUE – (Expense – Pay and Benefit) FTEs

Berdasarkan rasio di atas, maka apabila rasio ini tinggi maka pelaksanaan program human capital yang dilakukan baik, hal

ini berarti, setiap jam kerja penuh karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap penjualan setelah dikurangi kompensasi dan benefit cost.

6. **Human capital Return on Investment**

Ukuran ini diperoleh dengan membandingkan penjualan yang telah dilakukan dikurangi total biaya, kompensasi dan benefit cost terhadap pembayaran kompensasi (pay) dan cost benefit. Ukuran ini dirumuskan menjadi:

Human Capital ROI = REVENUE – (EXPENSE – PAY AND BENEFIT) PAY AND BENEFIT

Berdasarkan rumusan di atas, nilai rasio ini berarti kemampuan perusahaan atau lembaga untuk menutupi pengeluaran, biaya kompensasi dan benefit cost

7. **Human capital Market Value**

Ukuran ini diperoleh dari membandingkan selisih nilai pasar aktiva dengan nilai terhadap jam

kerja penuh karyawan. Ukuran ini dirumuskan menjadi:

Human Capital ManagementV = MARKET VALUE – BOOK VALUE FTEs

Pengukuran keberhasilan program human capital misalnya training dapat diamati dari dampaknya terhadap:

- Kemampuan mengoperasikan mesin atau layanan baik individu maupun kelompok
- Kemampuan karyawan menunjukkan kualitas kerjanya

- Seberapa cepat produk baru dipasarkan
- Produkktivitas tenaga kerja

# BAB 3.

## 3.1. Kenapa Human Capital Penting Human Capital dan Daya Saing

Aspek ekonomi dalam berinvestasi pada Human Capital adalah meningkatkan daya saing perusahaan melalui pengembangan sumber daya manusia yang lebih produktif dan mampu mendorong kinerja keuangan perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan laba perusahaan. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat mendorong perusahaan meningkatkan Modal manusia melalui pendidikan dan pelatihan.

Potensi individu pada organisasi akan menjadi investasi jangka panjang terpenting yang dapat dilakukan oleh organisasi mana pun untuk kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Modal manusia memberikan nilai ekonomi yang diberikan oleh seorang karyawan, melalui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka kepada organisasi dalam bentuk peningkatan produktivitas dan

kinerja yang pada akhirnya mempermudah perusahaan mencapai misi dan visi organisasi.

## 3.2. Manfaat Berinvestasi Pada Human Capital

Untuk mendapatkan keuntungan maksimal dalam bisnis perlu meningkatkan produktivitas karyawan. Hal tersebut tentunya membuat investasi secara aktif di human capital menjadi penting. Berikut delapan manfaat berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia (Human Capital) :

- Tingkatkan Kepuasan Karyawan
- Tingkatkan Tingkat Retensi
- Kembangkan Keterlibatan Karyawan
- Kembangkan Keterlibatan Klien
- Tingkatkan ROI
- Komunikasi Organisasi yang Lebih Baik
- Rekrutmen yang Lebih Baik
- Budaya Perusahaan yang Lebih Besar

Manajemen sumber daya manusia membantu menghasilkan yang terbaik dalam diri karyawan. Ini

juga memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi karyawan, menjadikan mereka sumber daya yang sangat diperlukan untuk organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia memungkinkan profesional sumber daya manusia untuk merekrut kandidat yang tepat untuk peran yang tepat. Akuisisi Bakat adalah salah satu fungsi terpenting dari seorang individu yang mewakili vertikal sumber daya manusia.

Ingat satu karyawan yang salah dapat menyebabkan masalah, kebingungan dalam sistem. Atasan dan manajemen tidak harus menghabiskan banyak waktu dan energi untuk melatih seseorang yang sudah menyadari peran dan tanggung jawabnya. Manajemen Sumber Daya Manusia bermanfaat dalam merekrut bakat yang tepat untuk organisasi.

Pekerjakan karyawan yang benar-benar pantas berada di sistem. Proses manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan perekrutan

kandidat yang tepat; mengarahkan nya ke sistem dan membuatnya nyaman untuk memberikan level terbaiknya. Secara umum diamati bahwa program induksi yang membosankan hanya membuang - buang waktu dan energi. Tenaga profesional sumber daya manusia tidak boleh merancang program induksi hanya karena protokol menuntut hal yang sama. Program induksi harus menjadi sesi interaktif di mana pelatih harus memperkenalkan karyawan baru pada kebijakan organisasi. Profesional sumber daya manusia

harus bertindak sebagai jembatan antara manajemen senior dan karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia memungkinkan arus informasi bebas antara atasan dan bawahan. Karyawan memiliki akses mudah ke manajemen senior dan oleh karena itu tidak ada ruang untuk kebingungan atau kesalahpahaman. Separuh dari masalah menguap ketika rekan kerja mendiskusikan masalah di antara mereka sendiri.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan keterampilan sangat penting untuk meningkatkan pengetahuan karyawan yang ada. Program pelatihan meningkatkan efisiensi karyawan dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Sangat penting bagi setiap karyawan untuk selalu mengikuti perkembangan terbaru di bidangnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia menjadikan seorang karyawan mandiri. Ini memungkinkan

karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan situasi dengan mudah. Karyawan yang terlatih dapat menghasilkan produktivitas yang lebih baik daripada karyawan yang tidak terlatih.

Kinerja karyawan harus dievaluasi dari waktu ke waktu. Bos harus melacak pekerjaan bawahan. Umpan balik yang tepat sangat penting. Manajemen Sumber Daya Manusia membantu dalam memantau kinerja karyawan. Sistem pelaporan online khusus membantu manajemen senior untuk memiliki akses

langsung ke pekerjaan junior mereka. Karyawan menyadari apa yang diharapkan dari mereka.

Manajemen Sumber Daya Manusia menyoroti pentingnya soft skill dan pengembangan kepribadian bagi karyawan. Seorang karyawan yang dapat berbicara dengan baik selalu dianggap sebagai pemecah masalah oleh rekan kerjanya. Jangan mempekerjakan seseorang yang memiliki keterampilan komunikasi yang buruk. Seseorang dengan kemampuan komunikasi rata-rata masih bisa dipertimbangkan.

Manajemen Sumber Daya Manusia membantu karyawan untuk meningkatkan diri di bidang-bidang yang mereka rasa kurang. Manfaat ini tidak hanya bagi karyawan tetapi juga seluruh organisasi.

# BAB 4.

# Bagaimana Berinvestasi di Human Capital

## 4.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Cara kita mengelola, memimpin, berkolaborasi, dan mengatur diri kita sendiri di tempat kerja telah mengalami perubahan radikal. Selama beberapa tahun terakhir, kepemimpinan, budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan penyederhanaan kerja adalah beberapa perhatian utama yang muncul di dunia modal manusia.

Seiring dunia bisnis yang terus berkembang dan semakin global, SDM tidak lagi hanya tentang SDM. Dengan generasi baru tenaga kerja yang membawa serta ide-ide inovatif, dunia sumber daya manusia akan mengalami gelombang perubahan besar-besaran.

Pengembangan sumber daya manusia menjadi sebuah kebutuhan yang tak terhindari dari setiap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Tapi apa sebenarnya pengembangan sumber daya manusia itu? Lebih penting lagi,

mengapa itu sangat penting untuk kesuksesan bisnis, dan bagaimana pemilik bisnis kecil benar-benar berinvestasi di dalamnya dengan cara yang benar? Tentu, ini mungkin masuk akal secara finansial dan merupakan penurunan relatif dalam ember anggaran untuk perusahaan besar. Namun, apakah masuk akal untuk bisnis yang lebih kecil, dengan anggaran yang lebih kecil yang mungkin sudah terbengkalai?

Berikut lima langkah untuk membuat strategi dan taktik

pengembangan sumber daya manusia :

**1. Pahami apa itu pengembangan sumber daya manusia.**

Pertama dan terpenting, mari kita perjelas tentang apa itu pengembangan sumber daya manusia. Pada tingkat yang paling sederhana, sumber daya manusia adalah cara untuk mengukur nilai ekonomi dari serangkaian keterampilan karyawan tertentu.

Seperti semua bentuk modal, sumber daya manusia adalah komponen penting dari aset jangka panjang perusahaan organisasi. Profil keterampilan kolektif untuk semua karyawan dalam organisasi idealnya memenuhi kebutuhan perusahaan, tetapi yang lebih penting, itu juga menambah nilai intrinsik perusahaan.

Mengembangkan modal yaitu, berinvestasi dalam peningkatan lebih lanjut dari keterampilan tersebut dengan cara yang menambah nilai tersebut -adalah

investasi keuangan yang cerdas di perusahaan Anda sendiri. hal ini juga merupakan cara untuk meningkatkan kepuasan dan tingkat keterlibatan karyawan. Sederhananya, ketika karyawan merasa bahwa manajemen memahami dan menghargai nilai mereka, mereka kemungkinan besar akan tetap bersama perusahaan, sehingga semakin meningkatkan nilai perusahaan.

Biaya sumber daya manusia perusahaan dapat menjadi penyebab sebagian besar dari keseluruhan

biaya operasionalnya. Namun, sebagian besar perusahaan mengakui bahwa mereka tidak melakukan investasi yang cukup pada karyawan mereka, melalui peluang pengembangan karier, pelatihan peningkatan keterampilan, atau sebaliknya.

Berinvestasi pada karyawan Anda bukan hanya cara cerdas untuk mempertahankan karyawan yang berharga dan terampil yang memiliki dorongan dan semangat untuk tumbuh (dan membantu bisnis Anda tumbuh, juga), tetapi juga

dalam arti yang sangat nyata investasi di perusahaan Anda sendiri . Investasi modal mendatangkan dividen bagi bisnis itu sendiri, dalam hal peningkatan produktivitas, kualitas produk dan layanan yang lebih tinggi, dan margin keuntungan yang lebih besar. Investasi modal manusia tidak berbeda.

**2. Bantu karyawan mengikuti keterampilan yang diperlukan.**

Rencana pengembangan sumber daya manusia sering kali berfokus

terutama pada peningkatan rangkaian keterampilan karyawan atau membantu mereka memperoleh rangkaian keterampilan dan kemampuan baru. Pendekatan ini sangat masuk akal untuk bisnis kecil yang mungkin baru dalam berinvestasi pada karyawan mereka. Investasi terkait langsung dengan bisnis dan menghasilkan manfaat langsung bagi perusahaan melalui keterampilan yang lebih besar dan peningkatan produktivitas.

Anda harus memastikan bahwa aset sumber daya manusia perusahaan

Anda sesuai dengan kebutuhan perusahaan Anda dan lanskap yang berubah dari bidang atau ceruk Anda. Dengan kata lain, jika teknologi berubah dengan cepat di industri Anda, profil rangkaian keterampilan pekerja Anda harus mengikuti perubahan tersebut jika perusahaan Anda ingin tetap kompetitif.

**3. Buat hidup lebih mudah bagi pekerja dengan keterampilan statis.**

Tentu saja, tidak semua pekerja akan mendapatkan keuntungan yang sama

dari peluang pengembangan keterampilan. Banyak posisi memerlukan beberapa bentuk keterampilan statis misalnya, mengoperasikan mesin yang tidak berubah, atau jenis pekerjaan berulang apa pun seperti operasi pengurutan atau tempat penjualan.

Bagi para pekerja ini, berinvestasi di dalamnya sebagai sumber daya manusia dapat berarti membuat hidup mereka lebih mudah dalam beberapa hal. Carilah cara-cara kreatif perusahaan dapat membantu para pekerja "keterampilan statis" ini mencapai jenis tujuan lain.

Misalnya, Anda dapat bermitra dengan organisasi komunitas atau bisnis lain untuk memberikan kesempatan kepada para pekerja ini untuk mempelajari bahasa baru, menghemat uang, merencanakan dan melakukan perjalanan, atau meningkatkan kesehatan mereka dalam beberapa cara.

**4. Investasikan dalam persediaan, perkakas, dan perlengkapan terbaik.**

Investasi modal manusia tidak hanya berarti berinvestasi langsung pada karyawan. Ini juga berarti menjaga

tempat kerja yang harmonis yang membantu karyawan Anda menjadi lebih produktif dalam pekerjaan mereka.

Sebagai satu contoh, memastikan bahwa pekerja Anda diberikan perabot dan peralatan kantor terbaik yang mampu dibeli oleh bisnis Anda dengan segera akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih positif. Selain itu, Anda harus menilai secara objektif setiap lingkungan tempat kerja untuk mencari kondisi yang merugikan, seperti pencahayaan yang tidak tepat atau

polusi suara, yang dapat membuat pekerjaan menjadi tidak menyenangkan bagi pekerja Anda dan memperbaiki kondisi tersebut.

Penting juga untuk meminta dan mempertimbangkan masukan dari pekerja yang terkena dampak. Jika memungkinkan, lakukan perubahan yang mereka sepakati adalah yang paling penting.

**5. Memberdayakan profesional sumber daya manusia Anda untuk** mengembangkan cara-cara baru

untuk berinvestasi dalam sumber daya manusia.

Profesional sumber daya manusia yang berpengalaman adalah yang paling siap untuk mengevaluasi tidak hanya apa yang paling dibutuhkan staf Anda, tetapi juga bagaimana memprioritaskan investasi yang dilakukan perusahaan Anda dalam tenaga kerja Anda.

Tugas Anda adalah pertama-tama mengkomunikasikan dengan jelas kepada staf HR Anda bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah prioritas bagi

kepemimpinan perusahaan, dan kemudian memastikan bahwa tujuan tersebut didanai secara memadai. Dengan biaya dan anggaran yang tepat, HR kemudian dapat menganalisis berbagai kebutuhan dan peluang khusus untuk bisnis Anda.

## 4.2. Pos-Pos Investasi Human Capital

Dalam berinvestasi didalam Human Capital terdapat pos pos invetasi sebagai berikut :

1) Kepemimpinan

Pemimpin yang berkembang di berbagai tingkatan telah dan akan tetap menjadi perhatian utama SDM lintas sektor. Saatnya perusahaan membangun pemimpin dari tenaga kerja Milenialnya.

Kebutuhan saat ini adalah para pemimpin yang dapat melibatkan karyawan mereka, mendorong inovasi, dan mendorong strategi pertumbuhan. Untuk mewujudkannya, perusahaan harus berinvestasi dalam program pengembangan kepemimpinan yang kuat, dan meningkatkan fokus

mereka pada pembinaan dan pendampingan para pemimpin muda untuk mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih besar.

2) Budaya dan Keterlibatan

Tantangan terbesar kedua bagi perusahaan adalah dalam hal budaya yang lazim di organisasi mereka dan bagaimana hal itu memengaruhi keterlibatan karyawan dan pada gilirannya, retensi. Pemimpin bisnis dan SDM sama-sama harus bekerja keras untuk membangun budaya tempat kerja yang berfokus pada pekerjaan yang bermakna,

keterlibatan karyawan, dan kepemimpinan yang kuat. Perusahaan yang dapat melibatkan karyawan cenderung menarik bakat yang lebih baik dan memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.

Ini, pada gilirannya, membantu mereka melihat kinerja keuangan yang lebih baik juga. Tahun ini juga akan melihat perusahaan lebih memperhatikan sistem umpan balik 360 derajat untuk keterlibatan karyawan yang holistik.

3) Pembelajaran & Pengembangan

Pembelajaran & pengembangan, seperti kepemimpinan, telah menjadi area perhatian selama bertahun-tahun.Pembelajaran dan pengembangan merupakan upaya untuk membangun keahlian karyawan. Semakin banyak organisasi fokus pada peningkatan investasi human capital berupa pelatihan dan pengembangan karyawan, semakin baik mereka dalam melibatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang mampu.

Pembelajaran dan pengembangan menjadi prioritas bisnis penting di mana organisasi harus mengubah pengalaman belajar karyawan mereka, dan menginvestasikan lebih banyak waktu dan anggaran untuk tren digital yang muncul di bidang ini.

Perusahaan harus memprioritaskan transformasi digital, sementara juga fokus pada pembelajaran peer-to-peer terbuka. Inisiatif pembinaan dan pendampingan juga akan membantu karyawan tumbuh dan memanfaatkan potensi mereka.

4) Penyederhanaan kerja

Penyederhanakan pekerjaan dapat membantu karyawan dalam menghadapi kompleksitas organisasi, pertumbuhan informasi yang berlebihan, dan lingkungan kerja 24/7 yang penuh tekanan.

Organisasi harus mencoba yang terbaik untuk menyederhanakan pekerjaan bagi karyawan mereka dengan berinvestasi lebih banyak pada teknologi yang membuat pekerjaan lebih sederhana dan lebih terintegrasi. Investasi human capital

tidak harus langsung kepada karyawan. Investasi dibidang teknologi,sarana dan prasarana kerja yang membantu karyawan untuk lebih produktif juga termasuk human capital investment.

Tugas manager sumber daya manusia yang terpenting penting adalah penyederhanaan proses dan menghilangkan proses kompleks yang tidak bermanfaat, dan membangun budaya organisasi yang secara aktif membantu karyawan untuk fokus pada apa yang benar-benar penting. Perusahaan juga

seharusnya menerapkan kebijakan yang mendorong keseimbangan kehidupan karyawan dengan kerja.

5) Digitalisasi SDM

Tahun ini pasti akan melihat kedatangan SDM digital yang akan mencakup alat dan teknologi modern, pemikiran desain, pembelajaran berbasis video, dan ketergantungan utama pada alat analitik. Teknologi HR yang sudah lama bergerak menuju redundansi dan berbagai platform berbasis cloud baru akan menggantikannya, mulai dari manajemen kinerja

hingga penggajian hingga pembelajaran hingga keterlibatan dan kesejahteraan karyawan.

6) Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja menjadi salah satu area yang akan mengalami perombakan total. Sistem manajemen kinerja lama yang telah ada selama bertahun-tahun belum banyak berguna dalam keterlibatan dan pengembangan karyawan saat ini.

Untuk membawa perubahan nyata di masa mendatang, perusahaan sedang

dalam perjalanan untuk menemukan kembali proses manajemen kinerja mereka. Ada langkah besar untuk menghilangkan peringkat tradisional dan sebaliknya, membawa perubahan dalam cara menilai karyawan.

Perubahan besar dalam era digital saat ini merubah pemikiran, memaksa organisasi untuk memikirkan kembali budaya organisasi, penghargaan, peran manajer, dan bagaimana organisasi mengarahkan dan menyelaraskan orang-orang dalam organisasi.

# BAB 5.

# Mengembangkan dan Merawat Sumber Daya Manusia Potensial

## 5.1. Faktor Penyebab Loyalitas Karyawan

Banyak faktor yang berperan dalam keputusan karyawan untuk tinggal atau pindah, termasuk tunjangan. Dalam pengalaman saya mengembangkan layanan pendidikan, saya menemukan bahwa manfaat dan fasilitas itu sendiri bukanlah alasan utama karyawan memilih untuk tetap tinggal atau keluar untuk mengejar peluang lain.

Sebaliknya, yang berkontribusi secara signifikan adalah kepuasan yang mereka rasakan tentang pekerjaan mereka, peluang pengembangan karir jangka panjang mereka dan dukungan, rasa hormat, dan penghargaan yang mereka terima dari manajer dan rekan kerja.

Tapi manfaat yang ditawarkan juga penting. Dan jika organisasi akan menghabiskan waktu dan uang untuk memberikan manfaat dan tunjangan untuk menunjukkan kepada tim organisasi seberapa besar organisasi menghargai mereka

(dan untuk membangun budaya perusahaan yang solid), Organisasi juga harus berusaha untuk memastikan manfaat tersebut selaras dengan apa yang karyawan benar-benar ingin.

Setidaknya ada 7 faktor terpenting bagi kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. Perlakuan penuh hormat
2. Kompensasi gabungan, tunjangan, dan gaji
3. Keamanan kerja
4. Peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan dalam pekerjaan

5. Stabilitas keuangan organisasi,
6. hubungan karyawan dengan atasan langsungnya,
7. perasaan aman di lingkungan kerja.

Untuk memenuhi ketujuh faktor tersebut tentunya membutuhkan investasi langsung kepada karyawan dan investasi tidak langsung kepada karyawan seperti investasi perangkat keamanan kerja, peralatan kerja dan teknologi informasi dan administrasi.Manajemen sumber daya manusia mengacu pada proses pengelolaan orang, serta proses dan alat terkait.

## 5.2. Tips Langkah Perlangkah Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Tentunya setiap organisasi memerlukan pendekatan berbeda untuk mempertahankan dan mengembangkan talent potensial untuk meningkatkan kinerja organisasi. Berikut tips langkah perlangkah untuk mempertahankan karyawan dan miningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dimulai dari memahami karyawan atau talent itu sendiri.

Langkah 1: Survei tim Organisasi

Organisasi tidak perlu menjadi pembaca pikiran untuk menemukan manfaat apa yang akan disukai tim dalam organisasi,yang perlu dilakukan hanyalah bertanya. Kembangkan komunikasi dua arah untuk memahami apa yang karyawan inginkan. Karyawan profesional dan berbakat adalah aset yang sangat berharga sehingga layak untuk dipertahankan. Survey tim organisasi diperlukan untuk memahami tingkat kepuasan kerja

karyawan dan kebutuhan serta harapan karyawan kepada organisasi.

Langkah 2: Buat perubahan yang sesuai

Setelah memahami apa yang dibutuhkan dan diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Mulai mewujudkan secara bertahap ke arah ideal yang menjadi tempat kerja dan organisasi yang nyaman bagi karyawan bekerja sehingga bisa meningkatkan kinerjanya di organisasi. Perubahan secara bertahap dan sesuai kebutuhan karyawan sangat penting

dan diperlukan. Tentu saja hal ini memerlukan investasi human capital baik langsung maupun tidak langsung. Tentunya investasi dalam mewujudkan organisasi yang ideal akan berhimbas pada kinerja perusahaan yang berdampak pada peningkatak keuangan perusahaan yang dapat dihitung imbal hasil investasinya yang dijabarkan di bab dua. Mempertahankan talent potensial berpotensi lebih menghemat dana dan mampu meningkatkan kinerja organisasi dibandingkan mencari talent yang

baru dan perlu beradaptasi dengan lingkungan yang baru.

Step 3: Acknowledge individual differences.

Tentu saja dari hasil survey tidak bisa memahami individu per individu karyawan dan lebih bersifat umum. Setelah membuat perubahan yang berdampak secara umum kepada karyawan secara keseluruhan,pendekatan personal diperlukan. Kedekatan hubungan kerja antara atasan dan bawahan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pendekatan

personal dapat dimulai dari rekan kerja terdekat dan mengikuti proses hirarki organisasi yang terstruktur dan perlahan sehingga membentuk budaya organisasi yang nyaman dan saling memahami.

Langkah 4: Komunikasikan perubahan, dan jadilah kreatif.

Perubahan selalu terjadi. Namun, komunikasi harus tetap ada untuk memberi pemahaman bahwa organisasi harus selalu bersiap berubah mengikuti kebutuhan organisasi. Tentunya hal ini akan mempengaruhi kepuasan kerja

karyawan yang cenderung stabil dan nyaman. Hal ini perlu dikomunikasikan secara kekeluargaan dan secara baik sehingga bisa menciptakan kreatifitas kelompok. Focus group discusstion mungkin bisa menjadi pilihan untuk mengkomunikasikan perubahan yang terjadi pada organisasi.

Manager sumber daya manusia seringkali menjadikan pekerjaan atau tugas sebagai suatu alasan seorang karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik. Hal tersebut

menjadi suatu respons standar ketika para pemimpin bisnis dipaksa menghadapi subjek kepuasan karyawan.

Bekerja secara umum difahami sebagai suatu hal yang sulit, menguras kegembiraan dan energi seseorang ketika budaya organisasi kerja belum dibangun dengan baik.Secara umum dalam masyarakat banyak terjadi ketidakpuasan kerja sebagai fakta kehidupan.

Jika pekerjaan menjadi suatu hal yang dirasa kurang menyenangkan,berarti ada yang salah didalam pengelolaan kepuasan karyawan dalam pekerjaan.Saat ini, pentingnya kepuasan karyawan tidak dapat disangkal dan itu berdampak pada organisasi.

## 5.3. Tips Mempertahankan Karyawan Berbakat

Kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia berbakat hingga kualitas produk dan layanan

pelanggan menjadi faktor penentu utama dalam kesuksesan keseluruhan organisasi (Keller & Meaney,2017). Bagaimana mengukur dan meningkatkan kepuasan karyawan dengan benar bisa menjadi tugas yang penting bagi manajer sumber daya manusia.berikut tips untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan

1. **Fahami tingkat kepuasan kerja karyawan di organisasi**

Mulailah dengan mendengarkan hal sederhana ini, tetapi begitu banyak perusahaan yang mengabaikan langkah kritis pertama ini.Sebelum organisasi dapat mulai menangani masalah kepuasan karyawan, organisasi harus mengukur sejauh mana tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Satu-satunya cara untuk melakukannya adalah dengan mendengarkan.

Buatlah survei karyawan didalam organisasi. Minta karyawan menilai kepuasan umum mereka pada skala 1-10. Tanyakan apakah mereka

belajar dan berkembang, apakah pekerjaan mereka memuaskan, apakah mereka merasa berkontribusi dan bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan.

Berikut ini beberapa contoh pertanyaan survei untuk membantu mengukur kepuasan karyawan:

Apakah Anda merasa terdorong untuk menemukan cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu?

Apakah pekerjaan Anda memberi Anda perasaan pencapaian pribadi?

Apakah Anda memiliki alat dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan Anda dengan baik?

## 2. Berikan Penghargaan

Setiap orang ingin diharga begitu juga karyawan yang bekerja pada organisasi. Gaji merupakan hal yang umum diterima karyawan sebagai kompensasi kerja. Hal tersebut bukan berarti cukup untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Penghargaan tidak harus selalu berarti materi. Sikap ramah dan mendukung merupakan salah satu penghargaan yang cukup ampuh mendorong kinerja karyawan. Memotivasi karyawan untuk meraih kemenangan besar seperti mencapai tonggak atau tujuan utama membantu menyebarkan niat baik dan menciptakan rasa pencapaian dan akuntabilitas bersama.

Merayakan kemenangan besar bersama karyawan merupakan salah satu contoh penghargaan kolektif untuk semua karyawan.

Penghargaan yang bersifat materi hanya mendorong kinerja sementara waktu dan ber[potensi meningkatkan keserakahan dalam diri seseorang akan materi yang justru menjadi boomerang bagi perusahaan.

Penghargaan non materi yang berikuan secara tulus seperti persahabatan,keramahan dan kebersamaan menjadi suatu hal lebih kuat dan mendasar dalam membangun budaya kerja organisasi yang efektif.

### 3. Bangun Komunikasi Dengan Karyawan

Berkomunikasi Secara Sering dan Secara Otentik merupakan pendorong yang cukup efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Komunikasi tidak harus menghasilkan hasil yang besar. Email mingguan yang bijaksana dan ditulis dengan baik dari CEO dapat berdampak besar pada moral karyawan.

Mengadakan rapat bulanan (atau lebih baik lagi, mingguan), di mana seluruh perusahaan memiliki

kesempatan untuk berkumpul, menerima kabar terbaru perusahaan, dan mengajukan pertanyaan kepada kepemimpinan senior dapat meningkatkan kebersamaan dan komunikasi sehingga karyawan merasa diperhatikan dan dipedulikan dalam sebuah keluarga besar. Hal ini berdampak sangat kuat terhadap kepuasan karyawan.

Membangun komunikasi dua arah dapat meningkatkan kemampuan saling mendukung sehingga karyawan dapat menjadi bagain utuh organisasi seperti keluarga yang

pada akhirnya loyalitas dan kepuasan akryawan dapat meningkat. Komunikasi harus dibangun secara otentik dan berdasarkan pada ketulusan.Jangan meremehkan karyawan. Fahamilah bahwa karyawan cukup cerdas, dan mampu mencium ketidakjujuran meskipun terkadang mereka tidak menyampaikannya.

Jujurlah pada kepribadian dan misi sebagai pemimpin dalam nada dan tenor komunikasi, dan jangan menghindar dari kebenaran, bahkan ketika masa-masa sulit. Karyawan

akan menghormati pimpinan karenanya.

### 4. Sarankan Karyawan untuk Melakukan Olah Raga Ringan

Prioritaskan Kesehatan & Kebugaran Karyawan. Pikirkan tentang seberapa banyak karyawan duduk sepanjang hari atau selama berjam-jam, Sifat hidup kantor yang tidak banyak bergerak ini berdampak buruk pada kesehatan karyawan. Hal ini juga berkontribusi pada suasana hati yang tertekan dan ketidakpuasan karyawan.

Salah satu solusi hemat biaya adalah dengan menganjurkan karyawan untuk bangun dari tempat duduknya dan melakukan peregangan atau berjalan-jalan di siang hari pada jam istirahat.

## 5. Tentukan Misi Organisasi

Manusia memiliki kebutuhan yang melekat untuk mengetahui bahwa pekerjaan mereka penting dan

memiliki arti. Perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak a sia-sia memiliki tujuan yang kuat akan meningkatkan motivasi dan ketabahan karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Misi bukanlah target pendapatan, angka penjualan, atau key performance indicator lainnya. Misi jauh lebih besar dari itu. Hal yang dilakukan organisasi itulah yang membuat perbedaan. Sebagai seorang pemimpin, pikirkan tentang apa yang paling menginspirasi

karyawan hal yang membuat semua orang dalam organisasi bangun dari tempat tidur di pagi hari,Itulah misi yang sesungguhnya. Misi yang mampu menggerakan semua orang dalam organisasi untuk bergerak bersama mencapainya.

Jadikan misi sebagai dasar dari budaya perusahaan. Pastikan setiap karyawan mengetahui jawaban atas pertanyaan, "Mengapa melakukan apa yang mereka lakukan didalam organisasi?" Pastikan misi tersebut adalah jawaban yang cukup masuk

akal menggerakkan mereka didalam organisasi.

Tetapkan sasaran dari realisasi misi. Organisasi memiliki misi maka misi tersebut seharusnya mampu membantu karyawan memetakan pekerjaan mereka dan menetapkan sasaran luas yang cukup memotivasi mereka bekerja.

Sasaran membantu memastikan bahwa upaya karyawan terus-menerus selaras dengan misi perusahaan, dan setiap karyawan tahu bagaimana dia berkontribusi.

Ketika orang berpikir upaya mereka tidak penting atau tidak bergerak, ketidakpuasan tidak bisa dihindari. Hindari jebakan ini dengan mendefinisikan misi organisasi dan membantu karyawan menetapkan tujuan yang membuat perusahaan atau organisasi semakin dekat untuk mencapai misi tersebut dengan setiap kemenangan kecil.

Organisasi harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang. Hal ini berarti kesempatan pendidikan dan

pelatihan yang menjadi kuci investasi human capital.Program pelatihan tidak harus mahal. Contohnya program pengembangan pribadi mingguan. Di mana, para pemimpin perusahaan menyajikan materi pendidikan kepada seluruh karyawan perusahaan. Hal ini bisa menjadi cara untuk memberi karyawan alat tambahan untuk pekerjaan mereka, dan untuk tumbuh sebagai individu yang profesional.

Kagagalan memberikan peluang untuk tumbuh dan berkembang

kepada karyawan, membuat karyawan merasa seperti tidak membuat kemajuan sebagai profesional, yang mengarah pada ketidakpuasan dan kelelahan dalam pekerjaan.

### 6. Fahami Rutinitas Organisasi

Rutinitas yang ditetapkan memungkinkan seseorang membatasi jumlah pilihan yang dibuat setiap hari, dan menghemat energi mental pengambilan keputusan yang berharga untuk pilihan yang paling penting. Tetapi, rutinitas juga memiliki sisi negatif.

Meskipun membantu mengurangi kelelahan pengambilan keputusan, hal itu juga dapat menimbulkan perasaan bosan yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan.

Obatnya sederhana - hentikan rutinitas!

Keluarkan anggota tim dari kebiasaan mereka dengan mengejutkan secara acak setengah hari, atau rencanakan pembangunan tim di luar kantor. Jika cuaca bagus dan sinyal wifi Anda kuat, undang tim Anda untuk bekerja di luar pada

hari itu. Hal-hal sederhana (dan gratis) seperti mengubah lingkungan dapat melakukan keajaiban untuk menghentikan rutinitas yang melemahkan.

Menjadwalkan aktivitas kebugaran kelompok seperti bootcamp atau yoga di akhir hari kerja juga bisa menjadi alternatif pilihan dari upaya mengurangi sisi negatif dari rutinitas.

# BAB 6.

# Mengelola Sumber Daya Manusia Berbakat

## 6.1. Talent, Sumber Daya Manusia Berbakat

Tujuan utama dari setiap organisasi harus melatih karyawannya sehingga mereka menjadi sumber daya yang efisien di kemudian hari. Dalam manajemen sumber daya manusia, organisasi memperlakukan karyawannya sebagai sumber daya penting yang berperan penting dalam produktivitas organisasi.

Pengembangan dan pengelolaan individu sesuai dengan bidang tanggung jawab utama mereka tidak hanya membuat mereka menjadi sumber daya yang sangat diperlukan di masa depan tetapi juga memastikan kontribusi seratus persen mereka terhadap organisasi (Schwab,2017).

Manajemen talenta dalam organisasi melibatkan berbagai bidang manajemen sumber daya manusia, termasuk perekrutan, orientasi, pelatihan dan pengembangan karyawan,

manajemen kinerja, dan bahkan offboarding karyawan.

Banyak departemen SDM hanya menganggap manajemen bakat dimulai ketika seorang karyawan telah bekerja di sebuah perusahaan untuk sementara waktu. Tetapi perusahaan yang berpandangan ke depan mulai menyadari bahwa manajemen bakat dimulai saat seorang kandidat berinteraksi dengan bisnis Anda, dan tidak pernah benar-benar berakhir.

Manajemen bakat bertujuan untuk membina karyawan agar mendapatkan hasil maksimal dari mereka, mengembangkan keterampilan baru, dan meningkatkan kinerja kerja mereka.

## 6.2. Karyawan adalah Manusia

Penting untuk diingat bahwa karyawan adalah manusia, bukan mesin. Pendapatan sangat penting untuk kelangsungan hidup, tetapi tidak akan beroperasi pada tingkat tertentu untuk mencapai keuntungan maksimum jika tidak berinvestasi pada karyawan.Itulah mengapa perlu

menggabungkan aktivitas manajemen bakat dengan human capital untuk memastikan organisasi mendapatkan hasil maksimal dari tenaga kerja. Human Capital Investment dan Talent Management diperlukan untuk memastikan karyawan bisa berkembang lebih baik didalam organisasi yang mendorong kinerja organisasi yang terukur.

Pasar talenta berbakat merupakan pasar yang sulit dengan banyak persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik, dan sulit untuk

menemukan seseorang dengan keterampilan yang tepat. Manajemen bakat tidak hanya mamapu menemukan talenta terbaik untuk organisasi tetapi juga mampu mengembangkannya menjadi lebih baik dengan berinvestasi pada human capital mereka.

Pekerja yang bahagia adalah pekerja yang lebih produktif dan lebih cenderung bertahan di perusahaan dalam jangka panjang. Salah satu cara untuk membuat karyawan bahagia adalah dengan menunjukkan kepada mereka bahwa

organisasi peduli dengan mereka dengan membuat sistem manajemen bakat.

Pelatihan juga merupakan bagian penting dari tenaga kerja mana pun, karena karyawan dapat merasa mereka sedang mengembangkan keterampilan baru dan mencoba hal-hal baru, alih-alih mengalami stagnasi dan melakukan pekerjaan yang sama selama bertahun-tahun.

Setiap kali seseorang berhubungan dengan perusahaan Anda, Anda memiliki kesempatan untuk membuat kesan baik atau

buruk dan mendorong mereka untuk mau bekerja dengan Anda (atau terus bekerja dengan Anda). Ini termasuk posting media sosial dan testimonial dari karyawan saat ini dan sebelumnya.

Sebagai perusahaan, memiliki merek, dan semakin baik merek, semakin besar kemungkinan orang ingin bekerja sama dengan perusahaan. Jika perusahaan atau organisasi memiliki program manajemen bakat yang efektif, maka karyawan akan cenderung berbicara positif tentang perusahaan atau

organisasi dan meningkatkan merek perusahaan.

Jika telah mempekerjakan seseorang yang luar biasa, kemungkinan mereka akan memiliki teman yang sama berbakatnya yang dapat mereka rekomendasikan saat organisasi memiliki lowongan pekerjaan. Namun mereka hanya akan merekomendasikan teman dan mantan kolega mereka jika mereka suka di mana mereka bekerja, dan mereka akan memberi mereka penilaian yang jujurtentang bagaimana rasanya bekerja di perusahaan.

Perusahaan perlu membuat program manajemen bakat sehingga mereka dapat memberi tahu teman-temannya bahwa mereka akan mendapatkan peluang untuk maju dan berkembang dengan cara yang sesuai dengan tujuan jangka panjang mereka.

## 6.3. Tantangan Management Bakat

Seperti halnya perubahan strategi atau cara berbisnis, untuk mengelola talent terdapat tantangan dan hambatan dalam mengelola dan

mendapatkan talent terbaik. Mengatasi tantangan dan hambatan adalah sebuah keharusan. Berikut ini beberapa tantangan yang perlu diwaspadai dalam mengelola talent.

1. **Anggaran terbatas**

Meskipun manajemen talenta tidak harus mahal, dan itu akan menghasilkan laba atas investasi (ROI) yang lebih tinggi dan pengembangan bisnis yang lebih baik dalam jangka panjang dalam human capital investment.

Anggaran yang cukup dapat meningkatkan program perekrutan, onboarding, manajemen kinerja, dan offboarding, dan menyiapkan sistem untuk melacak kepuasan karyawan. Berinvestasi dalam program pelatihan yang lebih banyak dan lebih baik.

Ketika organisasi memiliki anggaran terbatas, terutama jika perusahaan baru atau bekerja di organisasi nirlaba, sulit untuk mencari uang untuk dapat mengimbangi kebutuhan anggaran ini.

## Kurangnya ketangkasan

Manajemen bakat dapat berarti mengubah cara Anda bekerja dan cara Anda memperlakukan karyawan. Dan strategi manajemen bakat Anda akan berubah selama bertahun-tahun, dengan kecepatan inovasi teknologi dan saat generasi baru memasuki dunia kerja.

Jika mengubah proses Anda membutuhkan waktu bertahun-tahun, bukan berbulan-bulan, atau jika Anda menggunakan frasa "tetapi kami selalu melakukannya dengan cara ini," maka Anda akan tertinggal

dalam masalah dalam mengelola bakat Anda dengan sukses dan berjuang untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang sangat terampil.

**Tidak ada strategi analitik SDM**

Menyiapkan program manajemen bakat hanyalah langkah pertama. Penting untuk memantau keberhasilannya sehingga Anda dapat melihat apakah itu efektif dalam mendorong ROI dalam human capital investment dan menemukan cara untuk meningkatkan program.

Memanfaatkan kekuatan data Anda dan menerapkan strategi analitik tenaga kerja adalah kuncinya di sini. Anda perlu melacak metrik SDM yang terkait dengan manajemen talenta sehingga Anda dapat mengidentifikasi apa yang berhasil dan tidak. Metrik ini mencakup data waktu perekrutan, kepuasan karyawan, dan tingkat retensi staf.

## Strategi manajemen bakat

Kami telah membahas mengapa Anda membutuhkan strategi manajemen bakat. Tetapi, sekarang

akan di bahas jenis taktik yang perlu digunakan untuk memastikan kesuksesan dalam mengelola talent dan mendorong profitabilitas human capital investment. Berikut tips dan strategi dalam mengelola talent atau bakat :

**Perbaiki proses rekrutmen**

Proses rekrutmen Anda mengungkapkan banyak hal tentang perusahaan. Apakah selalu menjadwalkan ulang wawancara? Atau apakah membutuhkan waktu berbulan-bulan untuk kembali ke kandidat? Apakah membuat mereka

melompati rintangan yang tidak perlu? Atau ajukan pertanyaan yang tidak relevan?

Proses rekrutmen yang buruk akan membuat talenta terbaik menjauh dan siap direkrut oleh pesaing. Proses rekrutmen yang baik memberikan kesan positif kepada kandidat tentang perusahaan bahkan sebelum mereka mulai bekerja di sana. Mereka akan bersemangat dengan pekerjaan baru mereka, keterampilan organisasi dan proses komunikasi sangat diperlukan dalam mendapatkan karyawan potensial.

Baik Anda merekrut karyawan penuh waktu baru atau melakukan orientasi karyawan kontrak untuk suatu proyek, pastikan mereka memiliki pengalaman yang baik dan Anda memperlakukan mereka dengan hormat, atau Anda mungkin mendapati mereka berbicara buruk tentang perusahaan Anda di kemudian hari.

Tip: Investasikan dalam perangkat lunak perekrutan yang dibutuhkan. Ini bisa berupaperangkat lunak solusi mandiri atau Anda dapat

menggunakan fungsionalitas perekrutan dengan perangkat lunak SDM Anda yang ada. Jenis solusi ini mengotomatiskan proses manual seperti menindaklanjuti kandidat, menjadwalkan wawancara, dan membuat iklan pekerjaan. Otomatisasi ini menghemat waktu Anda dan meningkatkan pengalaman kandidat.

**Memberikan kesempatan belajar dan pengembangan yang berkelanjutan**

Jika Anda masih terjebak pada hari-hari peninjauan kinerja tahunan dan menetapkan sasaran tahunan, Anda perlu memikirkan kembali proses pengelolaan kinerja Anda. Karyawan menginginkan umpan balik yang berkelanjutan, dan mereka juga menginginkan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada atasan dan rekan kerja mereka.

Anda tidak dapat menunggu satu tahun untuk menilai kinerja pekerja Anda karena, jika ada masalah, masalah tersebut akan sempat

memburuk dan memengaruhi kinerja bisnis. Atau karyawan Anda akan bosan menunggu kesempatan untuk melakukan lebih banyak pelatihan atau mempelajari keterampilan baru dan meninggalkan saingan Anda, yang menawarkan banyak kesempatan belajar.

Tip: Menerapkan proses manajemen kinerja yang lebih informal adalah kunci sukses. Alih-alih menjadwalkan pertemuan formal dengan agenda, mintalah karyawan Anda untuk mengobrol singkat

selama lima menit, atau kirimkan email singkat yang memberi selamat atas keberhasilan sebuah proyek.

## Hargai kerja keras karyawan dengan cara yang kreatif

Ya, kompensasi itu penting, tetapi bonus uang bukanlah satu-satunya cara untuk mengakui kerja keras dan hasil yang baik. Jika Anda memiliki anggaran terbatas dan Anda tidak mampu membayar bonus ini, temukan cara lain untuk memberikan pengakuan ini.

Beri mereka libur sore pada waktu tenang tahun ini. Bawa mereka keluar untuk makan siang, tentu saja dibayar oleh perusahaan. Terapkan jadwal kerja yang fleksibel atau berikan mereka hari kerja ekstra dari rumah. Bahkan mengirim email ke seluruh perusahaan untuk memuji mereka karena telah menyelesaikan pekerjaan yang sukses adalah bentuk pengakuan yang penting.

Tip: Tanyakan kepada karyawan penghargaan seperti apa yang mereka inginkan, karena tidak semua orang memiliki prioritas yang

sama. Kirimkan survei sehingga Anda dapat lebih memahami prioritas mereka dan menyesuaikan skema hadiah Anda.

**Investasikan dalam menganalisa tenaga kerja dalam organisasi**

Anda harus terus-menerus mengoptimalkan program manajemen bakat Anda, daripada membuatnya dan tidak pernah mengunjunginya kembali. Ini berarti melacak metrik human resource melalui analitik tenaga kerja, yang mengacu pada data tentang proses dan alat Anda, dan analitik orang,

yang mengacu pada data tentang karyawan Anda.

Dengan melakukan ini, Anda dapat memahami apa yang berhasil dan tidak berhasil untuk bisnis Anda, sambil menguji pendekatan baru, dan membuat perubahan berdasarkan data ini. Tidak ada pendekatan satu ukuran untuk semua dalam manajemen bakat, karena semua perusahaan memiliki kebutuhan yang berbeda, jadi satu-satunya cara untuk melihat apa yang akan berhasil untuk bisnis Anda adalah dengan mencobanya dan

memantau keberhasilannya. Anda juga dapat membuat kasus bisnis untuk melanjutkan dan memperluas program manajemen bakat Anda, karena Anda dapat mengaitkannya dengan ROI didalam human capital.

Tips: Otomatiskan proses pengumpulan dan analisis data secara manual jika Anda menginginkan hasil yang lebih akurat dan lebih cepat.

**Offboard karyawan dengan penuh perhatian**

Alih-alih merasa getir saat karyawan menyerahkan pemberitahuannya, atau mengabaikannya sepenuhnya, perlakukan ini sebagai kesempatan lain untuk membuat kesan yang baik. Tunjukkan bahwa Anda peduli dengan melakukan wawancara keluar sehingga Anda dapat mengetahui mengapa mereka pergi dan jika ada perbaikan yang dapat Anda lakukan.

Terus terlibat dengan mereka sampai hari terakhir mereka dan perlakukan mereka dengan rasa hormat yang sama seperti karyawan Anda lainnya.

Semoga mereka baik-baik saja dan tetap berhubungan.

Jika seorang karyawan memiliki pengalaman offboarding yang baik, mereka kemungkinan besar akan merekomendasikan teman-teman mereka yang berbakat, yang akan membantu Anda dalam proses akuisisi bakat Anda. Dan siapa tahu, jika mereka cukup menyukai perusahaan Anda, mereka mungkin akan kembali suatu hari nanti.

## Manajemen bakat kolaboratif

Meskipun human capital management dan manajemen bakat saling terkait erat, Anda juga perlu meminta departemen lain jika ingin sukses. Jika Anda ingin berusaha menampilkan citra terbaik perusahaan Anda dan meningkatkan branding perusahaan Anda, tanyakan tips pemasaran tentang cara membuat iklan bisnis dan lowongan lebih menarik bagi para kandidat.

Jika Anda ingin berhasil mengelola data Anda, maka Anda memerlukan bantuan departemen TI Anda untuk memastikan semua informasi

kandidat dan karyawan mengalir mulus antara departemen yang berbeda.

Jika Anda ingin memberikan tawaran pekerjaan tepat waktu, Anda harus bekerja sama dengan departemen yang berbeda untuk memastikan Anda memiliki semua detail kontrak.

Manajemen talenta membutuhkan dukungan dari semua area bisnis, jadi jangan melakukannya sendiri, dan pastikan Anda memiliki proses

komunikasi dan kolaborasi yang efektif.

# Bab 7.

## 7.1. Pengukuran Human CapitalUkuran Human Capital Assesment and Accountability Framework

Dalam pengertian Human Capital Assesment and Accountability Framework, sistem human capital berhubungan dengan rangkaian kebijakan dan praktik yang digunakan oleh organisasi untuk menyukseskan program human capital. Prinsip-prinsip sistem layanan tersebut pada intinya meliputi perencanaan penyusunan tujuan, penerapan dan evaluasi.

meliputi:Strategic Alignment (Planning and Goal Setting) dan Leadership and Knowledge Management (Hill,2020).

**Strategic Alignment (Planning and Goal Setting)**

Strategic alignment ini adalah sistem yang dipimpin oleh manajemen senior biasanya Chief Human Capital Officier yang mempromosikan penyelarasan strategi manajemen sumber daya manusia dengan misi, tujuan, dan sasaran agensi melalui analisis,

perencanaan, investasi, pengukuran, dan manajemen manajemen modal manusia yang efektif program.

Dalam pengertian ini strategic management merupakan sistem yang dijalankan oleh manajemen senior, biasanya adalah Chief Human Officer yang berusaha untuk menyesuaikan strategi Human Capital Management dengan misi organisasi, tujuan, yang diukur dari keefektifan analisis, perencanaan investasi, pengukuran dan manajemen human capital. Tugas dari fungsi human capital

management adalah menyesuaikan strategi human capital management dengan misi dan tujuan organisasi dan mengintegrasikan dengan rencana strategis dan anggaran.

**Leadership and Knowledge Management (Implementation)**

Kepemimpinan dan manajemen pengetahuan merupakan sistem yang memfokuskan pada kelangsungan kepemimpinan dengan mengidentifikasi dan merujuk pada potensi kesenjangan dalam kepemimpinan efektif , implementasi, dan perbaikan

program dalam memperoleh pengetahuan dan mendorong pembelajaran. Dalam pengertian ini kepemimpinan dan manajemen, didefinisikan sebagai sistem implementasi Human Capital Assesment and Accountability Framework yang difokuskan untuk mengidentifikasi dan menangani kompetensi kepemimpinan agensi sehingga kelangsungan kepemimpinan terjamin, pengetahuan dibagikan ke seluruh organisasi, dan lingkungan pembelajaran berkelanjutan.

Manajemen pengetahuan dan kepemimpinan merupakan implementasi sistem Human Capital Assesment and Accountability Framework yang memfokuskan pada identifikasi dan merujuk pada kompetensi kepemimpinan sehingga kelangsungan kepemimpinan dapat dipertahankan, pengetahuan disebarkan ke seluruh organisasi dan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan tetap ada. Standar pelaksanaan dari sistem ini adalah pemimpin dan manajer dapat mengatur manusia secara efektif,

meyakinkan kelangsungan kepemimpinan, mempertahankan lingkungan pembelajaran yang mendorong peningkatan kinerja dan menyediakan sarana untuk berbagi pengetahuan kritis ke seluruh organisasi. Manajemen pengetahuan harus didukung oleh investasi yang sesuai dalam pelatihan dan teknologi.

## 7.2. Human capital dan Manajemen Perubahan

Konsep modal manusia berkaitan dengan nilai tambah

orang bagi organisasi. Sumber daya manusia merupakan pembeda antar organisasi dan dasar sebenarnya adalah untuk keunggulan kompetitif (Pablos & Patricia,2013).

Pengetahuan dan keterampilan pekerja berasal dari pendidikan dan pelatihan, termasuk pelatihan yang membawa pengalaman yang menghasilkan nilai produktif .

Modal intelektual sebagai bahan baku intelektual seperti pengetahuan, informasi, properti intelektual, pengalaman, yang

secara bersama-sama digunakan untuk menciptakan kesejahteraan dalam perusahaan. Modal intelektual adalah aset dasar dari pengetahuan organisasi, dalam membersihkan keberhasilan dan pertumbuhan berkelanjutan. Modal intelektual perangkat perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan.

Modal intelektual sebagai potensi paling dasar bagi organisasi untuk membaca peluang dan ancaman dalam memastikan keberhasilan

dan pertumbuhan berkelanjutan. Modal intelektual biasanya dipakai dalam pengertian modal manusia (human capital) yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan kapabilitas yang memungkinkan seseorang bertindak dengan cara baru. Intellectual capital memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

Pertama, modal manusia: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kapasitas untuk mengembangkan dan berinovasi dimiliki oleh orang-orang dalam suatu organisasi.

Kedua, modal sosial: struktur, jaringan dan prosedur yang memungkinkan orang-orang untuk memperoleh dan mengembangkan modal intelektual.

Ketiga, modal organisasi: pengetahuan dilembagakan yang dimiliki oleh organisasi yang disimpan dalam database,manual, dan lain-lain. Human capital (modal intelektual) tentunya perlu dikelola sehingga organisasi benar-benar dapat menggunakan aset yang berharga tersebut.

Human capital management berkaitan dengan mendapatkan, menganalisis, dan melaporkan nilai tambah dari modal intelektual, serta pengelolaan human capital dengan menganggap mereka sebagai asset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai dengan investasi strategis dalam aset melalui keterlibatan karyawan, manajemen bakat, pembelajaran dan pengembangan program.

Pengelolaan modal manusia mencakup akumulasi pengetahuan,

keterampilan, pengalaman, kreativitas dan atribut lain yang relevan dengan modal manusia. Atribut-atribut yang melekat pada modal manusia (modal intelektual) sebagai sumber nilai organisasi ini, sehingga perlu pengelolaan oleh organisasi (Human Capital Management).

Konsep dari Human Capital Management menggambarkan individu menghasilkan, menyimpan, menggunakan pengetahuan dan keterampilan sebagai modal intelektual, kemudian pengetahuan

individu mereka satu sama lain diinteraksikan, dan menghasilkan pengetahuan terlembagakan yang dimiliki oleh organisasi.

Elemen manusia (individu) ini adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika benar termotivasi dapat menjamin kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Modal intelektual dapat diklasifikasikan menjadi:modal manusia (human capital),

modal(structural capital),dan modal relasional (relational capital).

Ketiganya sebagai modal organisasi yang disebutnya sebagai pendukung inovasi, yaitu: modal manusia (human capital), modal struktural (structural capital) dan modal kepemimpinan ( leadership capital).

Dan modal manusia yang mampu menghasilkan nilai: berupa: modal intelektual, modal emosional, modal sosial, modal moral dan modal kesehatan.

Modal manusia adalah pengetahuan individual yang tak terlihat dari para anggota yang dimiliki organisasi, human capital sebagai kombinasi dari pendidikan , warisan genetik , pengalaman dan sikap terhadap hidup dan pekerjaan. Modal struktural pengetahuan tak terlihat yang merangkul organisasi, mengenal keberagaman yang sangat besar dari pemenuhan hubungan untuk mengelola perusahaan dalam sebuah cara yang terkoordinasi. Tanpa ini, intellectual capital hanya

merupakan human capital. Sedangkan modal relasional merupakan pengetahuan yang komprehensif dalam bidang pemasaran dan hubungan dengan pelanggan mencakup pengembangan pengetahuan mengenai pelanggan, pemasok atau yang berkaitan dengan pemerintah.

Modal manusia sebagai sumber inovasi organisasi, mencakup modal intelektual yang sangat besar peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan.

Berbagai perusahaan yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah perusahaan yang terus-menerus mengembangkan sumber daya manusianya.

Modal emosional merupakan kemampuan manusia untuk mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain.

Modal sosial merupakan kemampuan membangun jaringan sosial.

Semakin luas pergaulan seseorang dan semakin luas jaringan hubungan sosial semakin tinggi nilai seseorang.

Modal ketabahan merupakan modal untuk sukses dalam kehidupan apakah itu kehidupan pribadi ataukah kehidupan sebuah organisasi.

Modal moral sebagai perilaku sesuai dengan kaidah etik perusahaan memiliki berbagai perangkat pendukung etik, yang salah satunya adalah manusia yang memiliki moral yang mengharamkan perilaku yang melanggar etik.

Dan modal kesehatan adalah badan atau raga adalah wadah untuk mendukung manifestasi semua modal di atas.

Badan yang tidak sehat akan membuat semua modal di atas tidak

muncul dengan maksimal. Oleh karena itu kesehatan adalah bagian dari modal manusia agar dia bisa bekerja dengan baik dan produktif.

Modal intelektual perlu dijaga dan dilindungi, upaya ini tidak terlepas dari pro dan kontra, apakah mau menjaga dan melakukan perubahan atau resisten terhadap perubahan.

Manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang

diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.

Upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat dan ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi, perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun luar organisasi.

Manajemen perubahan sebagai suatu proses mengelola penolakan (resisten) akibat dampak dari

perubahan, sehingga diperoleh solusi yang diperlukan organisasi dengan metode pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat.

Perubahan merupakan fenomena yang terjadi di setiap organisasi dengan tingkat kecepatan dan besaran perubahan yang beragam perubahan dapat muncul dengan berbagai wujud ukuran dan bentuk sehingga sulit mendapatkan akur asi pengelolaan perubahan. manajemen perubahan dapat didekati dengan dua pendekatan yaitu perubahan

terencana melenceng dan perubahan darurat emergency.

## 7.3. Resistensi Perubahan Terhadap Asset Human Capital

Adanya rasa nyaman dengan kondisi yang ada mendorong munculnya penolakan atas perubahan, meskipun ada alasan-alasan lain seperti mempertahankan status quo, arah perubahan yang belum dipahami atau persoalan-persoalan lainnya.

Penolakan perubahan tidak selalu berkonotasi negatif, karena adanya penolakan menjadi sebab pelaku perubahan lebih berhati-hati. Perubahan terhadap asset intangible menjadi asset penting dalam organisasi, tentunya akan mengusik kenyamanan mereka dengan asset tangiblenya. Sebagai contoh mereka yang nyaman dengan perubahan-perubahan yang bersifat fisik akan merasa terusik bila alokasi financial dialihkan guna investasi dalam R & D, mereka akan merasa terusik ketika program kegiatan berorientasi pada

pembangunan gedung dialihkan pada peningkatan kegiatan akademis dan pelayanan pelanggan.

Modal intelektual sebagai aset yang dapat memenangkan persaingan jangka panjang dapat memanfaatkan peluang dan antisipasi terhadap ancaman organisasi, karena sifatnya yang non fisik atau tidak berwujud dalam realisasinya tentu akan banyak mendapati resistensi.

Penolakan dapat dilakukan oleh individu, kelompok atau organisasi,

penolakan dapat berbentuk eksplisit maupun implisit seperti: protes, mogok, demonstrasi, loyalitas berkurang, motivasi kerja menurun, absensi meningkat, dan lainnya.

Resistensi individual dapat timbul karena kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, takut atau ketidakpastian, dan persepsi. Resistensi individual, kelompok atau organisasi di karena: inersia struktural, fokus perubahan berdampak luas, Inersia kelompok kerja, ancaman terhadap keahlian,

ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah ada, hubungan terhadap alokasi sumber daya.

# Bab 8.

# Analisa Kualitas Human Capital

## 8.1. Pelaporan Kinerja Sumber Daya Manusia

Manager Sumber daya manusia mengembangkan dan menjaga hubungan baik antara perusahaan dan karyawan.

Perusahaan biasanya menggunakan kombinasi saluran publik dan swasta untuk mengungkapkan informasi intellectual capital, seperti laporan tahunan, prospektus Penawaran Umum Perdana (IPO), situs web perusahaan, akun sementara, pengumuman

perusahaan, dan presentasi kepada analis keuangan .

Dokumen publik itu bisa digunakan untuk mengungkapkan secara luas sumber daya manusia untuk laporan keberlanjutan. Laporan keberlanjutan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap sosial dan dampak lingkungan dari kegiatannya. Dokumen publik yang bisa digunakan untuk mengungkapkan secara luas sumber daya manusia adalah laporan keberlanjutan. Laporan keberlanjutan ini menunjukkan

komitmen perusahaan terhadap sosial dan dampak lingkungan dari kegiatannya.

## 8.2. Human Capital and Signaling Theory

Human Capital dianggap sebagai salah satu aset tak berwujud yang paling penting. Hal ini mencakup pengetahuan, keterampilan profesional, pengalaman, dan inovasi manajer dan karyawan dalam suatu organisasi.

Human Capital sebagai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan atribut yang terkandung dalam individu yang memfasilitasi penciptaan kesejahteraan pribadi, sosial, dan ekonomi mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan yang dimiliki manusia (Barrett,2013).

Dalam hal pelaporan eksternal, informasi sumber daya manusia yang relevan adalah unsur penting untuk menilai suatu perusahaan. Hal tersebut harus dikomunikasikan untuk meningkatkan nilai pasar

perusahaan dan untuk menanggapi kebutuhan informasi dari para pemangku kepentingan yang berbeda.

Insentif perusahaan yang paling penting untuk pengungkapan informasi sumber daya manusia adalah untuk menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi, untuk menunjukkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial, untuk mempromosikan reputasi untuk pelaporan yang transparan dan akurat, dan untuk

memberikan informasi penting kepada investor yang tidak termasuk dalam pengungkapan keuangan wajib. Faktor tumpang tindih yang luas dan kompleks seperti kerugian kompetitif, teori legitimasi, teori pemangku kepentingan, dan biaya pengungkapan ekonomi lainnya memengaruhi pengungkapan modal intelektual (dan manusia).

Signaling Theory berguna untuk menggambarkan perilaku ketika dua pihak memiliki akses informasi yang berbeda. Satu

pihak, pengirim, biasanya harus memilih apakah dan bagaimana berkomunikasi (atau memberi sinyal) informasi, dan pihak lain sebagai penerima yang harus memilih cara menafsirkan sinyal. Secara umum, individu dapat membuat keputusan berdasarkan informasi publik yang tersedia secara bebas dan informasi pribadi yang hanya dapat diakses oleh sekelompok individu atau kelompok.

Ketika beberapa informasi bersifat pribadi, asimetri infor masi muncul antara mereka yang memegang

informasi dan mereka yang membuat keputusan yang lebih baik jika mereka memilikinya. Situasi ini menghasilkan asimetri informasi karena orang yang berbeda mengetahui hal yang berbeda.

Signaler umumnya diwakili oleh orang atau perusahaan dan merupakan entitas yang mengirimkan sinyal ke pihak lain yang terlibat dalam pertukaran. Sinyal adalah informasi yang dikirim oleh pengirim sinyal ke penerima.

Sinyal sebagai perilaku dan atribut yang dapat diamati yang mengubah keyakinan, atau menyampaikan informasi kepada, individu lain di pasar tentang atribut dan niat yang tidak dapat diamati. Sinyal dapat mencakup, misalnya, prestise dewan direksi dan manajer puncak atau investasi pelatihan yang ingin dilakukan perusahaan untuk memperoleh bakat baru.

Mereka harus memiliki beberapa fitur, yaitu kesesuaian sinyal, frekuensi sinyal, dan konsistensi sinyal, agar dapat diandalkan dan

kredibel untuk penerima. Penerima mewakili entitas yang harus menggunakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Penerima biasanya diwakili oleh individu atau kelompok individu. Mereka mewakili agen kunci karena tingkat penerimaan mereka mempengaruhi efektivitas proses pensinyalan. Pada gilirannya, proses pensinyalan hanya berfungsi jika penerima mencari sinyal dalam hal perhatian pada jenis informasi itu sendiri. Jika tidak, prosesnya akan kurang.

Elemen kunci dari fase ini adalah reputasi agen (mis., Perusahaan) mengirimkan sinyal berdasarkan konsistensi dan efektivitas tindakan agen sebelumnya. Reputasi yang baik dapat bertindak sebagai faktor positif dengan membedakan sinyal dari perusahaan yang memiliki reputasi baik dari perusahaan oportunis.

Elemen terakhir dari proses pensinyalan adalah umpan balik, yang menunjukkan informasi yang diberikan kembali oleh penerima

kepada pemberi sinyal dalam bentuk sinyal balasan. Umpan balik bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan keandalan pertukaran informasi di masa depan antara pihak-pihak yang terlibat.

Dari perspektif pengungkapan, perusahaan (pemberi sinyal) dapat memutuskan untuk memberi sinyal karakteristik sumber daya manusianya untuk meningkatkan hubungannya dengan pemangku kepentingan. Suatu perusahaan dapat memutuskan untuk

menggunakan tipe dokumen yang berbeda untuk menyampaikan informasi sumber daya manusia (sinyal) kepada pemangku kepentingan yang berbeda (penerima), yang pada gilirannya dapat lebih baik mengevaluasi karakteristik perusahaan dan kemudian membuat keputusan yang lebih menguntungkan bagi perusahaan dan untuk diri mereka sendiri.

Sebagai contoh, informasi human capital dapat dikomunikasikan untuk meningkatkan citra dan

reputasi perusahaan untuk menarik investor potensial dan untuk mengurangi volatilitas harga sahamnya. Sebaliknya,dari perspektif internal, peningkatan informasi sumber daya manusia dapat menghasilkan penyelarasan kepentingan yang lebih baik antara pengelola dan karyawan serta menghasilkan kepercayaan dalam organisasi. Dalam hal ini, pemberi sinyal adalah laporan tahunan dan laporan keberlanjutan. Sinyal diwakili oleh human capital information , yang diukur dan dianalisis dalam hal jenis informasi,

tingkat informasi, dan kualitas informasi, sedangkan penerima dan elemen umpan balik dibahas (jika mungkin) dengan menggambar pada hasil dari studi sebelumnya pada penggunaan informasi sumber daya manusia oleh para pemangku kepentingan.

Hubungan antara informasi human capital , keputusan investasi human capital , dan keberhasilan perusahaan, pengungkapan human capital ditunjukkan sebagian besar sebagai pilihan sukarela oleh manajer individu dan bahwa

persyaratan pengungkapan formal hanya sedikit.

Pengungkapan informasi sumber daya manusia dalam laporan keberlanjutan dianggap sebagai dokumen yang baik oleh sumber daya manusia. Dari perspektif pensinyalan,perusahaan yang secara sukarela mengeluarkan laporan keberlanjutan yang berdiri sendiri umumnya memiliki skor kinerja keberlanjutan yang lebih tinggi dibandingkan yang lain. Di perusahaan - perusahaan ini, laporan keberlanjutan sukarela

digunakan untuk mempublikasikan dan memberi sinyal catatan sosial dan lingkungan yang lebih kuat kepada para pemangku kepentingan mereka dan untuk membedakan diri dari perusahaan lain.

**Daftar Pustaka**

Barrett,F.J. (2013).Yes to the Mess: Surprising Leadership Lessons from Jazz.Boston : Harvard Business Review press

Brewer,D.J., Picus, L.O.(2014).Encyclopedia of Education Economics and Finance.New Delhi : SAGE

Chatterjee,B.(2019).Human Resource Management A

Contemporary Text. New Delhi : Sterling Publisher

Clayton,B Dalal., Sadler,B.(2014).Sustainability Appraisal: A Sourcebook and Reference Guide to International Experience. London : Routledge

Denisi,A., R Griffin.(2015). HR4. Boston : Cengage Learning

Ford,R.C., Sturman, M.C,.,Heaton, C.P.(2011). New York : Cengage Learning

Gaol,F.L., Kadry,S., Taylor,M., Li,P.S.2014.Recent Trends in Social and Behaviour Sciences.London : CRC Press

Hill,L.H.(2020).Assessment, Evaluation, and Accountability in Adult Education.Virginia :Stylus

Joslyn,E.(2015).Resilience in Childhood: Perspectives, Promise & Practice. New York : Macmillan

Keller,S., Meaney,M.(2017).Leading Organizations: Ten Timeless Truths.New York : Bloomsbury

Marr,B.(2012).Perspectives on Intellectual Capital.Amsterdam : Elsevier

Merriman,K K.(2013).Valuation of Human Capital: Quantifying the Importance of an Assembled Workforce.Cham : Springer

Nyberg,A.J., Moliterno,T.P.(2019).Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources.Cheltenham : Edward Elgar

Pablos,O., Patricia.2013.Strategic Approaches for Human Capital Management and Development in a Turbulent Economy.Hershey :IGI Global

Rouse,W B.2011.The Economics of Human Systems Integration: Valuation of Investments in People's Training and Education,safety and Health ,and Work Productivity.Hoboken : John Wiley and Sons

Sargiacomo,M.(2019).ECIIC 2019 10th European Conference on

Intangibles and Intellectual Capital.London :Academic Conference and Publishing International\

Sanghi,S.(2014).Human Resource Management.New Delhi : VIKAS

Schwab,K.(2017).The Fourth Industrial Revolution.London : Penguin

Ward,J & McMurray, R .(2016).The Dark Side of Emotional Labour.New York : Routledge